

DANUTA SZEWCZYK-KŁOS

Uniwersytet Opolski

Biblioteka Główna

## Współczesne metody zarządzania a struktury organizacji pracy w bibliotekach akademickich

*Wdrażanie w bibliotekach nowoczesnych technologii teleinformatycznych, implementowanie zintegrowanych komputerowych systemów bibliotecznych w postaci programów do zarządzania zbiorami i dystrybucją informacji oraz tworzenie bibliotek cyfrowych, jako kontynuacja procesów komputeryzacji bibliotek, pociąga za sobą konieczność wprowadzenia zmian organizacyjnych.*

*Instytucja non-profit, a w tym wypadku biblioteka, potrzebuje jednego sprawnego systemu zarządzania, który musi być kompleksowy ale na tyle elastyczny, aby mógł współpracować z systemami zarządzania nie tylko zasobami ludzkimi, ale także finansami, informacją oraz wiedzą. Rozwój bibliotek akademickich determinuje wprowadzanie zmian w organizacji pracy w poszczególnych oddziałach bibliotek uczelni szkół wyższych. W czasach nowoczesnych teorii zarządzania zhierarchizowane, tradycyjne struktury organizacyjne stają się nieefektywne.*

*W artykule przedstawiono współczesne sposoby zarządzania i organizacji bibliotek, polegające na pracy zespołowej i rotacji pracowników, niskiej formalizacji i centralizacji oraz współpracy zespołów, których celem jest usprawnienie dostępu do wiedzy i informacji.*

### **Metody zarządzania jakością wdrażane w bibliotekach**

W ostatnich latach, w związku z dynamicznym rozwojem technologii teleinformatycznych i żywiłowo rozwijającymi się metodami dystrybucji informacji, wystąpiła konieczność usprawnienia działalności wielu organizacji, w tym także bibliotek.

Na przestrzeni ostatniego dziesięciolecia odbyło się kilka konferencji związanych z problemami zarządzania, jakością usług oraz systemami pracy bibliotek. Tematowi temu poświęcono także wiele wystąpień i opracowań. W roku 1997 na seminarium w Gdańsku, które dotyczyło organizacji i zarządzania biblioteką w aspekcie automatyzacji, referaty dotyczące tych zagadnień zaprezentowały: E.B. Zybert<sup>1</sup> oraz M. Cichy<sup>2</sup>. Rok później na konferencji w Krakowie, na temat wdrażania nowoczesnych technik

<sup>1</sup> E. B. Zybert: *Nowe tendencje w zakresie organizacji i zarządzania bibliotekami*. W: Organizacja i zarządzanie biblioteką w aspekcie automatyzacji. Problemy i perspektywy. Materiały z ogólnopolskiego seminarium, Gdańsk, 8-9 grudnia 1997 r. Warszawa 1998, s. 26-38

<sup>2</sup> M. Cichy: *Rozwój nowych mediów i technik informacyjnych. Zmiany w organizacji i zarządzaniu*. W: op. cit., s. 75-93

zarządzania w instytucjach non-profit, interesujące wystąpienia związane z tą tematyką przedstawili: L. Derfert-Wolf<sup>3</sup>, B. Feret i E. Dobrzyńska-Lankosz<sup>4</sup>. Głównym celem tych konferencji było omówienie i przybliżenie zasad nowoczesnych metod zarządzania organizacjami oraz wymiana doświadczeń kadry zarządzającej bibliotekami akademickimi.

Mimo, że problematyka ta nie jest obca współczesnemu bibliotekarstwu, nadal istnieje ogromna potrzeba doskonalenia w tym zakresie, ponieważ jak pisze prof. J. Wojciechowski: *żeby w tym zawodzie funkcjonować skutecznie, oprócz niezbędnej wiedzy merytorycznej, trzeba jeszcze wiedzieć jak kierować i organizować, a także – jak dać sobię kierować i jak produktywnie przystosować się do organizacyjnych struktur*<sup>5</sup>. Dlatego tak ważna jest wiedza o stosowaniu skutecznych metod i technik zarządzania, która z powodzeniem jest wykorzystywana w przedsiębiorstwach koncentrujących się na podnoszeniu jakości swoich usług. Podstawą prawidłowego posługiwania się tą wiedzą jest precyzyjne rozróżnienie pojęć: metody zarządzania oraz techniki zarządzania. Przez metody zarządzania wg Leksykonu Biznesu rozumiane są *zespoły czynności i środków zalecane przez naukę i stosowane przez menadżerów dla podnoszenia skuteczności zarządzania z punktu widzenia realizacji jego celów i funkcji. Metody zarządzania tworzy się przez dobór właściwych metod planistycznych, organizacyjnych, motywacyjnych i kontrolnych, tak aby stanowiły komplementarną całość*<sup>6</sup>. Techniki zarządzania to *procedury i instrumenty służące do rozwiązywania konkretnych problemów zarządzania*<sup>7</sup>.

Współczesne metody zarządzania zostały już niejednokrotnie omówione w literaturze z dziedziny bibliotekoznawstwa i informacji naukowej. Wśród metod zarządzania wyróżnia się tzw. metody „miękkie”, to znaczy takie, w których wprowadzane zmiany odbywają się w sposób ewolucyjny, stopniowy, przy ciągłym doskonaleniu procedur świadczonych usług, np. TQM (*Total Quality Management*) i benchmarking oraz na metody „twarde”, w których zmiany przeprowadzane są w sposób rewolucyjny, np. w metodzie reengineeringu.

Zarządzanie przez jakość jest najczęściej opisywanym i rozpowszechnionym trendem w teorii i praktyce zarządzania. Wysoka jakość świadczonych usług, rozumiana jako, – *zespół właściwości i cech, które wpływają na zdolność wyrobu lub usług (...) do zaspokajania stwierdzonych lub przypuszczalnych potrzeb*<sup>8</sup> jest nadrzędnym celem i zadaniem bibliotek. Koncepcja, która spełnia powyższe oczekiwania to TQM – Zarządzanie Poprzez Jakość. Filozofii TQM poświęcono wiele opracowań, w szczególności z dziedziny współczesnych teorii zarządzania, jednak w polskim bibliotekoznawstwie i informacji naukowej została kompleksowo przedstawiona dopiero w 2000 roku, w roz-

<sup>3</sup> L. Derfert-Wolf, T. Skibicka: *Praktyczne zastosowanie TQM w zarządzaniu biblioteką*. W: Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej. Materiały z konferencji (Kraków, 28-30 września 1998). Kraków 1998, s. 37-54

<sup>4</sup> B. Feret, E. Dobrzyńska-Lankosz, *Nowoczesne techniki zarządzania-teoria a praktyka*. W: op. cit., s. 55-66

<sup>5</sup> J. Wojciechowski: *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*, Warszawa 1997, s. 13

<sup>6</sup> J. Penc: *Leksykon biznesu. Słownik angielsko-polski*, Warszawa 1997, s. 254

<sup>7</sup> J. Penc: op. cit., s. 449

<sup>8</sup> *Informacja i dokumentacja. Terminologia*. Warszawa 2005 (Polska Norma/Polski Komitet Normalizacyjny, PN-ISO 5127: 2005)

prawie habilitacyjnej Ewy Głowackiej<sup>9</sup>. We wspomnianej monografii zaprezentowane zostały m. in. główne założenia, poglądy autorzytetów w tej dziedzinie oraz rozwój idei TQM w latach 80 i 90. Scharakteryzowane zostały także podstawowe narzędzia koncepcji kompleksowego zarządzania jakością oraz modele implementacji TQM w systemach biblioteczno-informacyjnych w Polsce i na świecie.

Założenia, które należy przyjąć przy wprowadzaniu filozofii TQM zostały zebrane w czternastu тезach sformułowanych przez jednego z głównych autorów koncepcji TQM, W. E. Deminga<sup>10</sup>. Autorka wspomnianej pracy implementuje na potrzeby zarządzania bibliotekami zasady strategii kompleksowego zarządzania jakością, co w skróconej formie można przedstawić jako:

- określenie misji biblioteki w postaci ciągłego doskonalenia obsługi użytkowników,
- usprawnienie działań służących podnoszeniu jakości, jak również mierzenie jej poziomu,
- wdrożenie stałej kontroli procesów przez audyty wewnętrzne i zewnętrzne,
- przy wyborze ofert dostawców usług, kierowanie się zasadą wyboru oferty najlepszej, a nie najtańszej,
- permanentne badanie potrzeb użytkowników,
- stałe cykle szkolenia pracowników w zakresie procedur TQM,
- szkolenie kadry kierowniczej w celu sprawnego rozwiązywania problemów,
- wypracowanie wśród pracowników przekonania, że potrafią pracować efektywnie,
- zniesienie barier pomiędzy poszczególnymi działami i użytkownikami biblioteki,
- wyeliminowanie norm przeznaczonych na wykonanie danej czynności,
- zlikwidowanie ilościowych przydziałów czynności,
- wprowadzenie odpowiednich standardów warunków pracy,
- stałe cykle szkoleń dla pracowników w zakresie podnoszenia umiejętności zawodowych,
- informowanie otoczenia biblioteki o wprowadzaniu nowych zasad zarządzania zbiorami i usługami.

Przenosząc wymienione zasady na grunt praktycznej działalności bibliotek, zdecydowanie na plan pierwszy wysuwa się zasada dobrej jakości usług bibliotecznych. Aby sprostać temu zadaniu należy koniecznie zdefiniować krąg odbiorców usług oraz ich rzeczywiste potrzeby i oczekiwania. Wiąże się to z koniecznością prowadzenia systematycznych badań wśród użytkowników, dotyczących satysfakcji z oferowanych usług.

Następną zasadą jest wprowadzenie zespołów zadaniowych do hierarchicznej struktury organizacyjnej bibliotek. Praca w zespołach, obok rozwiązywania bieżących problemów, służy podnoszeniu współodpowiedzialności za jakość świadczonych usług oraz daje możliwość poznania przez członków zespołu zasad funkcjonowania biblioteki w różnych obszarach działalności. Takie działania pośrednio wymuszają konieczność

<sup>9</sup> E. Głowacka: *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*, Toruń 2000

<sup>10</sup> W. E. Deming: *Out of the crisis*, Cambridge 1986

ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników, przez co koniecznym staje się ciągle dokształcanie całego personelu biblioteki. Wdrażanie filozofii TQM jest procesem długotrwałym i złożonym, wymagającym zaangażowania wszystkich pracowników bez względu na ich miejsce w systemie. Zadaniem kadry zarządzającej jest bieżące informowanie pracowników o postępach prac nad projektem implementacji zasad TQM oraz systematyczne doskonalenie procesów i metod pracy. Spostrzeżenia te, są często cytowane w opracowaniach dotyczących wprowadzenia TQM w bibliotekach naukowych szkół wyższych.

W kręgu krajowych bibliotek akademickich w 1998 roku powstał projekt, finansowany w ramach programu TEMPUS, dotyczący przygotowania do wprowadzenia zasad TQM w działalności trzech bibliotek politechnicznych i jednej uniwersyteckiej (ATR w Bydgoszczy, Politechniki Krakowskiej i Politechniki Świętokrzyskiej w Kielcach oraz Uniwersytetu Szczecińskiego). Zasadniczy cel tego projektu zdefiniowano jako "Przygotowanie polskich bibliotek uczestniczących w Projekcie do wdrożenia technik TQM, we współpracy z bibliotekami krajów UE"<sup>11</sup>. We wrześniu 2000 roku w Bydgoszczy-Gniewie odbyła się międzynarodowa konferencja "Zarządzanie przez jakość w bibliotece akademickiej"<sup>12</sup>, która została zorganizowana w ramach wspomnianego projektu TEMPUS. Celem konferencji było rozpropagowanie osiągnięć zdobytych w ramach realizacji projektu, a także prezentacja etapów wdrażanej filozofii zarządzania w bibliotekach akademickich. Biblioteki uczelni wyższych, które uczestniczyły w projekcie uznały za zasadne wdrażanie zasad TQM.

Główne zasady zarządzania jakością wyznaczają wytyczne systemu zarządzania jakością wg normy PN-ISO 9001. Zgodnie z normą, zakres certyfikacji bibliotek może obejmować np. „Gromadzenie i udostępnianie książek, czasopism, zbiorów multimedialnych oraz udzielanie informacji”. Każda instytucja dążąca do uzyskania certyfikatu ISO 9001 powinna spełnić następujące warunki:

- *zidentyfikować procesy potrzebne w systemie zarządzania jakością i ich zastosowanie w organizacji,*
- *określić sekwencje tych procesów i ich wzajemne oddziaływanie,*
- *określić kryteria i metody potrzebne do zapewnienia skuteczności zarówno przebiegu, jak i nadzorowania tych procesów,*
- *zapewnić dostępność zasobów i informacji niezbędnych do wspomagania przebiegu i monitorowania tych procesów,*
- *monitorować, mierzyć i analizować te procesy,*
- *wdrażać działania niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia tych procesów*<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Projekt TEMPUS JEP UM 13242-98

<sup>12</sup> L. Derfert-Wolf: Konferencja „Zarządzanie przez jakość w bibliotece akademickiej”. W: Międzynarodowa konferencja "Zarządzanie przez jakość w bibliotece akademickiej" [online]. Warszawa 2000 [dostęp 28.05.2006]. Dostępny w Internecie: [http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/intro\\_pl.html](http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/intro_pl.html)

<sup>13</sup> *Systemy Zarządzania Jakością – Wymagania*. Warszawa 2001 (Polska Norma/Polski Komitet Normalizacyjny; PN-EN ISO 9001)

Aplikacja normy ISO 9001 przynosi organizacji wymierne korzyści w postaci uporządkowanych i opisanych procesów i procedur, ułatwiając pracownikom wykonywanie czynności zawodowych. Etap formułowania procedur pozwala kadrze zarządzającej zweryfikować i wyeliminować szereg czynności, które są zbędne i nie przyczyniają się do poprawy jakości usług lub są powtarzane na kilku stanowiskach. Wprowadza także określony porządek oraz pozwala utrzymywać i kontrolować wysoką jakość usług.

Pierwszą biblioteką w kraju, która w 1999 roku wdrożyła System Zarządzania Jakością była Biblioteka Główna Wyższej Szkoły Morskiej w Szczecinie. Zakres certyfikacji obejmował: *zakup zbiorów bibliotecznych i pomocy dydaktycznych oraz udostępniania publikacji (zbiorów) związanych z procesem kształcenia*<sup>14</sup>. System Zarządzania Jakością zgodny z normą ISO 9001 wdrożyły również Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka w Lublinie i Wojewódzka Biblioteka Publiczna-Książnica Kopernikańska w Toruniu. Dwie ostatnie biblioteki nie należą do grona bibliotek szkół wyższych, ale w swoich środowiskach pełnią również funkcje naukowe. Jako przykład podejmowania przez te placówki działalności naukowej, można przytoczyć w tym miejscu jeden z zapisów misji Książnicy Kopernikańskiej który sformułowano następująco: *”Badania naukowe ze szczególnym uwzględnieniem proveniencji kolekcji zabytkowych”*<sup>15</sup>.

Określenie misji i planowanie strategii rozwoju organizacji, to główne elementy zarządzania strategicznego. Łączy się ono i ma wiele wspólnego z metodami zarządzania przez jakość, zarówno z TQM, jak i normą ISO 9001. W literaturze z dziedziny zarządzania przytacza się wiele definicji tej metody. W tym opracowaniu odwołuję się do definicji L. Derfert-Wolf zamieszczonej w artykule *Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej*. Według autorki, zarządzanie strategiczne to *kierowanie rozwojem w wieloletnim okresie czasu, jest procesem planowania, podejmowania decyzji, realizacji zadań i kontroli, który obejmuje ponadto działania polityczne i administracyjne*<sup>16</sup>. Nieodczownym elementem tej metody zarządzania jest planowanie strategiczne, czyli proces wyznaczania celów i kierunków rozwoju oraz zdefiniowania metod i środków koniecznych do ich realizacji. Jednym z narzędzi planowania strategicznego jest analiza SWOT – analiza silnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń. Wytyczne do przeprowadzenia takiej analizy zamieszczone zostały w artykule B. Fereta i E. Dobrzyńskiej-Lankosz<sup>17</sup>. Wynikiem tak przeprowadzonej analizy SWOT jest ocena bieżącego stanu organizacji oraz wypracowanie kierunków rozwoju. Następnym etapem, po przeanalizowaniu kon-

<sup>14</sup> E. Edelman, E. Karadysz: *Udział Biblioteki Główniej w otrzymaniu certyfikatu ISO 9001 przez Wyższą Szkołę Morską w Szczecinie*. W: Międzynarodowa konferencja *”Zarządzanie przez jakość w bibliotece akademickiej”* [online]. Warszawa 2000 [dostęp 28.05.2006]. Dostępny w Internecie: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/edelman.html>

<sup>15</sup> T. E. Szymorowska: *Strategia Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej-Książnicy Kopernikańskiej w Toruniu*. W: Ogólnopolska Konferencja: *Od strategii organizacji do polityki jakości-etapy wdrażania ISO 9001*, Toruń, 17-18 czerwca 2004 [online] [dostęp 30.05.2006]. Dostępny w Internecie: <http://www2.książnica.torun.pl/odstrat/szymorowska.html>

<sup>16</sup> L. Derfert-Wolf: *Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej*. W: *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, pod red. M. Nowaka, P. Pioterka, J. Przybysz, Poznań 2004, s. 51

<sup>17</sup> B. Feret, E. Dobrzyńska-Lankosz: *op. cit.*, s. 59-62

dycji organizacji, jest sformułowanie misji i wizji. Misja *spełnia funkcję informacyjną zarówno dla pracowników biblioteki, jak i użytkowników – w bardzo ogólny sposób wyjaśnia cel istnienia biblioteki, kluczowe znaczenie usług bibliotecznych i rolę jaką biblioteka spełnia w otoczeniu*<sup>18</sup>. Upublicznianie misji biblioteki na stronach www bibliotek staje się coraz bardziej powszechne, szczególnie wśród bibliotek niepublicznych szkół wyższych. Do rzadkości należy umieszczanie takich informacji przez biblioteki szkół wyższych publicznych. Przykładem upowszechniania misji biblioteki uniwersyteckiej może być formuła dostępna na stronie www Biblioteki Uniwersyteckiej we Wrocławiu: <http://www.bu.uni.wroc.pl/obuwr/misja.html>. Równoległe ze sformułowaniem misji konieczne jest określenie wizji, czyli przedstawienie wizerunku biblioteki przyszłości, kierunków jej rozwoju, miejsca w środowisku. Kolejnym etapem jest opracowanie planu strategicznego i wyznaczenie głównych i szczegółowych celów działania. Plan rozwoju biblioteki powinien być zgodny z planem rozwoju uczelni i uzyskać akceptację jej władz. Bez akceptacji władz uczelni szczegółowe cele w postaci inwestycji czy modernizacji, mogłyby okazać się niemożliwe do zrealizowania. Na podstawie tak przygotowanego dokumentu można podjąć działania dotyczące opracowania harmonogramu wykonania zadań, w którym powinny być zawarte: wyszczególnione zadania z terminami ich wykonania, źródła finansowania zadań oraz osoby odpowiedzialne za ich wykonanie. Ostatni etap to kontrola realizacji zadań oraz ocena osiągniętych wyników. Ważnym elementem oceny jest opinia użytkowników o funkcjonowaniu biblioteki. *Podstawową korzyścią ze stosowania planowania strategicznego jest wskazanie i uzasadnienie potrzeby stałego zbierania i przetwarzania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji i do wszelkiego planowania w zarządzaniu*<sup>19</sup>.

Podsumowując: zasady zarządzania strategicznego preferują umiejętności kierowania organizacją, z czego wynikają umiejętności w podejmowaniu decyzji, planowaniu, realizacji zadań i ich kontroli. Jednym z celów tej metody jest również upowszechnianie osiągnięć poprzez informację, propagowaną w ramach zespołu, a także upowszechnianą wśród użytkowników.

Nieco odmienna strategia preferowana jest przez benchmarking – metodę zarządzania polegającą na wykorzystaniu doświadczeń liderów w danej dziedzinie w procesie doskonalenia systemów zarządzania i jakości świadczonych usług. *Większość autorów określa benchmarking jako ciągły i systematyczny proces lub metodę porównywania i mierzenia, konfrontowania, poszukiwania i identyfikowania*<sup>20</sup>. Jego istotą nie jest kopiowanie gotowych wzorców, lecz poszukiwanie sposobów dochodzenia do najefektywniejszych rozwiązań. Przedmiotem porównania i szukania wzorców może być cała organizacja, w tym wypadku biblioteka, jak i poszczególne jej struktury organizacyjne, np. oddziały, a także wybrane sposoby świadczenia usług, np. informacyjnych. O metodologii benchmarkingu pisze m. in. M. Huczek w artykule „Benchmarking jako metoda poprawy efektywności

<sup>18</sup> L. Derfert-Wolf: *Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej* Bibliotekarz 2003, nr 12, s. 11

<sup>19</sup> B. Leitner-Zemanek: *Planowanie strategiczne w bibliotece uczelnianej*, Przegląd Biblioteczny 1995 R. 63 z. 1, s. 69

<sup>20</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk: *Metody projektowania systemów zarządzania*, Warszawa 2004, s. 173

zarządzania biblioteką”<sup>21</sup> oraz E. Głowacka w cytowanej już rozprawie „Studium kompleksowego zarządzania jakością (TQM)...”<sup>22</sup>

Sposobami poszukiwania wzorców może być m. in. wymiana doświadczeń w ramach współpracy bibliotek i korzystanie z oryginalnych rozwiązań organizacyjnych, programy badawcze, konferencje naukowe i publikacje naukowe.

Zaprezentowane metody różniące się sposobami doskonalenia i poprawy jakości zarządzania, mają jednak wspólne cele:

- spełnianie oczekiwań użytkownika w zakresie oferowanych usług,
- systematyczną kontrolę jakości oferowanych usług,
- bezbłędne wykonywanie powierzonych zadań,
- eliminowanie zbędnych czynności,
- zaangażowanie całego personelu w poprawę jakości usług,
- systematyczne podnoszenie kwalifikacji przez pracowników,
- przejście odpowiedzialności przez kadrę kierowniczą za usprawnianie produktów i usług.

Przedstawione metody zarządzania: TQM, system zarządzania jakością wg Normy ISO 9001, zarządzanie strategiczne i benchmarking, należą do najczęściej stosowanych w bibliotekach. Potwierdzają to badania przeprowadzone w latach 2003-2004 wśród różnych rodzajów bibliotek w Polsce<sup>23</sup>. Poza tymi metodami, są wykorzystywane lub propagowane metody: Delficka<sup>24</sup>, zarządzanie marketingowe<sup>25</sup>, lean management<sup>26</sup>, których skuteczność, poza jednostkowymi publikacjami nie została kompleksowo zbadana.

## ***Struktury organizacyjne w bibliotekach akademickich***

Modernizacja stylu zarządzania biblioteką to także zmiana jej struktur organizacyjnych, czyli *całokształtu elementów danej organizacji powiązanych ze sobą na zasadzie współprzyczynienia się części do prowadzenia całości, a więc w taki sposób, aby osiągnięte były zamierzone cele i każda z części w możliwie maksymalnym stopniu uczestniczyła w ich realizacji(...)*<sup>27</sup>. Prawidłowo zbudowana struktura organizacyjna stanowi o sukcesie podmiotu: firmy, instytucji. Powinna być ona dostosowana do specyfiki organizacji

<sup>21</sup> M. Huczak: *Benchmarking jako metoda poprawy efektywności zarządzania biblioteką*, Biuletyn EBIB [online] 2002 nr 3 [dostęp 28.05.2006]. Dostępny w Internecie: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/32/huczek2.php>

<sup>22</sup> E. Głowacka: *op. cit.*

<sup>23</sup> M. Wojciechowska: *Wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania w pracy bibliotek* [online] [dostęp 28.05.2006]. Dostępny w Internecie: [http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user\\_upload/biblioteka/doc/Konferencja\\_2005/Wykorzystanie\\_nowoczesnych\\_metod\\_zarz\\_dzania.htm](http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user_upload/biblioteka/doc/Konferencja_2005/Wykorzystanie_nowoczesnych_metod_zarz_dzania.htm)

<sup>24</sup> B. Feret, M. Marcinek: *Przyszłość bibliotek i bibliotekarzy akademickich. Studium wykorzystujące metodę delficką*, Biuletyn EBIB [online] 2000 nr 1 [dostęp 26.05.2006]. Dostępny w Internecie: <http://ebib.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib09/feret.html> Zob. też: B. Feret, M. Marcinek, *Przyszłość bibliotek i bibliotekarzy akademickich. Studium wykorzystujące metodę delficką - kontynuacja*, Biuletyn EBIB 2005 nr 7 [dostęp 26.05.2006]. Dostępny w Internecie: [http://ebib.oss.wroc.pl/2005/68/feret\\_marcinek.php](http://ebib.oss.wroc.pl/2005/68/feret_marcinek.php)

<sup>25</sup> J. Sójka: *Promocja w strategii marketingowej biblioteki*, Poznań 1994. Zob. też: J. Wojciechowski: *Marketing w bibliotece*, Warszawa 1993

<sup>26</sup> M. Nowak: *Lean management – nowoczesna strategia zarządzania. Propozycja dla bibliotek*, Biblioteka 2005 nr 9 (18), s. 75-94

<sup>27</sup> J. Penc: *Leksykon biznesu. Słownik angielsko-polski*, Warszawa 1997, s. 425

oraz rodzaju świadczonych usług. Każda organizacja może posiadać struktury formalne i nieformalne. Struktury formalne określa schemat, natomiast opisy czynności i procedury postępowania znajdują swe miejsce w regulaminach organizacyjnych. Struktury nieformalne to luźne kontakty i powiązania poszczególnych członków organizacji. Obie te struktury powinny się wzajemnie wspomagać i maksymalizować zdolności do zmian i rozwoju. Brak zmian i mała elastyczność w strukturach organizacji hamuje jej rozwój.

Według zapisu nowej Ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym”<sup>28</sup>, *W uczelni działa system biblioteczno-informacyjny, którego podstawę stanowi biblioteka. Organizację i funkcjonowanie systemu biblioteczno-informacyjnego uczelni, w tym zasady korzystania z niego przez osoby nie będące pracownikami, doktorantami lub studentami uczelni, określa statut.*

Statutowymi zadaniami każdej biblioteki akademickiej jest gromadzenie, opracowanie i udostępnianie materiałów bibliotecznych, zgodnie z kierunkami kształcenia i potrzebami środowiska naukowego, w którym działa. Ponadto, obok zadań usługowych przed bibliotekami stawia się zadania dydaktyczne oraz naukowe.

Struktury organizacyjne bibliotek naukowych od wielu lat wynikały przede wszystkim z ich podstawowych funkcji: obsługi zbiorów i obsługi użytkowników. Układ ustalony według schematu ministerialnego<sup>29</sup> z 1961 r., typowo funkcjonalny, z większymi lub mniejszymi zmianami, przetrwał w bibliotekach głównych szkół wyższych do dnia dzisiejszego. Warunkowała to specyfika uczelni i biblioteki, tradycja oraz charakter i wielkość zbiorów.

Zmianom w organizacji bibliotek poświęcone było wystąpienie W. Dziadkiewicz<sup>30</sup>, na konferencji w Krakowie w 2001 roku. Przedmiotem porównań i analiz przeprowadzonych przez autorkę była struktura bibliotek głównych, a nie całych systemów biblioteczno-informacyjnych, w skład których wchodzi biblioteki specjalistyczne. Autorka zwróciła uwagę na zmiany jakie zaszły od czasu wprowadzenia wspomnianego zarządzenia, zaznaczając, że nie były to zmiany rewolucyjne. Większość bibliotek uzupełniła tradycyjne struktury organizacyjne o sekcje ds. komputeryzacji, niektóre biblioteki wprowadziły także stanowiska bibliotekarzy systemowych.

Zmiany zachodzące w bibliotekach na przestrzeni lat 1961-2000, bardziej dokonywały się z powodu komputeryzacji bibliotek, niż innowacji natury jakościowej związanej z poprawą jakości usług.

Mniej uwagi w opracowaniach dotyczących struktury organizacyjnej poświęca się bibliotekom specjalistycznym. Bardzo różnie kształtuje się ich powiązanie strukturalne z biblioteką główną. Autonomiczne uwarunkowania organizacji wydziałów w poszczególnych uczelniach, również bibliotece nadają określoną odrębność. Najczęściej jest to odrębność finansowa i kadrowa. Biblioteka główna staje się w takich warunkach jednost-

<sup>28</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. „Prawo o szkolnictwie wyższym”. DzU z 2005 r. nr 164, poz. 1365, art. 88

<sup>29</sup> Zarządzenie Ministra Szkolnictwa Wyższego za dnia 20 stycznia 1964 roku (DP-III-7/2/64) w sprawie zatwierdzania struktury organizacyjnej bibliotek głównych szkół wyższych, podległych Ministrowi Szkolnictwa Wyższego. Dz. Urz. Min. Szk. Wyż. Nr 1 poz. 6

<sup>30</sup> W. Dziadkiewicz: *Struktury organizacyjne bibliotek akademickich-odbiciem zmian*. W: *Badania porównawcze polskich bibliotek naukowych*. Materiały z konferencji 19-21 września 2001, Kraków 2001. s. 141-155



ką merytoryczną i szkoleniową w odniesieniu do bibliotek specjalistycznych. W mniejszych ośrodkach naukowych o scentralizowanej gospodarce finansowej, biblioteki wydziałów, instytutów lub katedr łączą z biblioteką główną więzy organizacyjne, finansowe i kadrowe. W ostatnich latach coraz wyraźniej zaznacza się konieczność łączenia małych bibliotek specjalistycznych, w większe jednostki umożliwiające ekonomiczne zarządzanie kadrami, zbiorami i usługami.

O potrzebie scalania małych bibliotek i powoływaniu bibliotek wydziałowych lub nawet jednej megabiblioteki, obsługującej wszystkie wydziały danej uczelni pisze J. Wojciechowski<sup>31</sup> w artykule poświęconym możliwym zmianom organizacyjnym w bibliotekach akademickich.

Wdrażanie nowoczesnych struktur oraz zainteresowanie nowymi, efektywnymi metodami zarządzania systemami biblioteczo-informacyjnymi wynika ze zmiany funkcji biblioteki oraz rosnących trudności finansowych. Koniecznością staje się nowe spojrzenie na organizację pracy, dobór kadry i jej skuteczność w realizacji usług na rzecz czytelników.

### ***Zmiany strukturalne i organizacyjne w bibliotekach akademickich – badania ankietowe***

W celu uzupełnienia stanu wiedzy dotyczącej zmian organizacyjnych oraz nowoczesnych metod zarządzania i efektów uzyskanych w wyniku ich wdrażania, wśród bibliotek szkół wyższych państwowych, przeprowadzono ankietę na temat „Zmian organizacyjnych w bibliotekach akademickich”. Ankietę rozesłano w maju 2006 r. do 50 bibliotek. Odpowiedzi udzieliły 23 biblioteki z różnych ośrodków akademickich: 10 uniwersyteckich, 6 politechnicznych, 4 ekonomicznych, 2 medycznych i 1 rolniczej. Biorąc pod uwagę licznosc ankietowanej grupy, nie jest ona zadawalajaca, ale mieści się w normach przyjętych w badaniach ankietowych. Ankieta zawierała 8 pytań, każde pytanie obok skategoryzowanej części dotyczącej odpowiedzi (tak, nie), zawierało drugą część, gdzie respondent mógł uzasadnić i skomentować swą odpowiedź.

Na pierwsze pytanie: „Czy w Państwa Bibliotece w ciągu ostatnich sześciu lat wprowadzono zmiany w strukturach organizacyjnych?”, 11 bibliotek odpowiedziało – tak, 12 bibliotek odpowiedziało – nie. Zakres tych zmian był różny, głównie wskazywano na łączenie oddziałów w celu tworzenia dużych jednostek.

Dla przykładu, w Bibliotece Uniwersytetu Warszawskiego połączono Oddział Opracowania Książek Nowych i Oddział Opracowania Rzeczowego Zbiorów, tworząc Oddział Opracowania Zbiorów. Wskazywano również na zmiany w strukturze wewnętrznej oddziałów, jak to miało miejsce w Bibliotece Głównej Politechniki Łódzkiej, gdzie w ramach Oddziału Systemów Informacyjnych powołano zadaniowy Zespół ds. Digitalizacji Zbiorów.

<sup>31</sup> J. Wojciechowski: *Biblioteka akademicka: możliwe zmiany organizacji*. W: Stan i potrzeby polskich bibliotek uczelnianych. Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej Poznań, 13-15.11.2002. Poznań 2002, s. 36-37

Innym przykładem wprowadzania zmian organizacyjnych jest Biblioteka Główna Uniwersytetu Rzeszowskiego, której zmiany w strukturze są konsekwencją powołania w 2001 r. Uniwersytetu. W ich wyniku połączono oddziały gromadzenia, opracowania formalnego i opracowania rzeczowego bibliotek. W tej Bibliotece trwają także prace nad utworzeniem jednej wypożyczalni.

Także Biblioteka Uniwersytecka w Toruniu w drodze zmian organizacyjnych wyodrębniła dwa oddziały: Oddział Udostępniania i Magazynów oraz Oddział Kolekcji Otwartych i Czytelni. Ponadto w bibliotece utworzono stanowisko ds. dokumentów elektronicznych oraz pracownię digitalizacji.

W strukturze organizacyjnej zamierza również wprowadzić zmiany Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego. Samodzielne dotąd oddziały: Wypożyczalnia, Czytelnia oraz Oddział Magazynowania i Konserwacji Zbiorów planuje się połączyć w jeden Oddział Udostępniania i Magazynowania Zbiorów

Wymienione przykłady świadczą o ciągłych zmianach i wprowadzanych przekształceniach w strukturach organizacyjnych bibliotek akademickich.

Biblioteki, które brały udział w ankiecie potwierdzają, że przyczyną dynamiki przekształceń jest dążenie do podniesienia poziomu usług oferowanych przez biblioteki, zaspokojenie potrzeb użytkowników związanych z dostępem do elektronicznych baz danych oraz ochrona zbiorów poprzez tworzenie kolekcji zbiorów zdigitalizowanych.

Dwa następne pytania dotyczyły wdrożonych komputerowych systemów do obsługi bibliotek i ich wpływu na zmiany struktur organizacyjnych. Biblioteki, które uczestniczyły w badaniach, w ostatnim czasie nie wprowadzały żadnych ważnych zmian w strukturach organizacyjnych w związku z implementacją komputerowych programów do obsługi biblioteki. Większość bibliotek podejmuje działania organizacyjne i wprowadza zmiany w obrębie struktury, przed wdrożeniem zintegrowanych systemów komputerowych. Zagadnienia te już dawno były przedmiotem dyskusji, m. in. poruszała ten temat D. Konieczna<sup>32</sup> na konferencji w Toruniu w 1995 roku.

Na kolejne pytanie: „Czy w Państwa Bibliotece została powołana specjalna komórka organizacyjna ds. zakupu i udostępniania książek w wersji elektronicznej?”, oprócz jednej biblioteki gdzie wyodrębniono stanowisko specjalisty ds. zasobów elektronicznych w Ośrodku Informacji Naukowej, podległe merytorycznie Oddziałowi Czasopism, w pozostałych 22 bibliotekach nie wprowadzono takich zmian. W większości bibliotek obowiązki dotyczące zakupu i udostępniania książek w wersji elektronicznej powierzane są różnym komórkom organizacyjnym. Potwierdza to wypowiedź U. A. Wojtasik na seminarium we Wrocławiu nt. „Gromadzenie zbiorów – sztuka wyboru”. *Interesujące jest, że w bibliotekach w Polsce organizowaniem dostępu do książek elektronicznych zajmują się różne jednostki organizacyjne. Dla przykładu, za bazę Safari w Bibliotece Głównej Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie jest odpowiedzialny Oddział Informacji Naukowej, a w Bibliotece Głównej Politechniki Wrocławskiej – Oddział Gromadzenia*

<sup>32</sup> D. Konieczna: *Organizacja pracy bibliotek akademickich w aspekcie automatyzacji działalności bibliotecznej i potrzeb użytkowników*. W: Rola i funkcje nowoczesnej biblioteki akademickiej. Materiały z konferencji zorganizowanej z okazji 50-lecia UMK 27-29 września 1995 r. Toruń 1996, s. 153-165

*Druków Zwartych. Serwis Knovel w Bibliotece Głównej Politechniki Krakowskiej jest prowadzony przez Oddział Czasopism*<sup>33</sup>.

Następne pytanie dotyczyło funkcjonowania w strukturze systemu biblioteczno-informacyjnego stanowiska bibliotekarza systemowego<sup>34</sup>, czyli osoby odpowiedzialnej za zarządzanie bibliotecznym systemem komputerowym. Piętnaście bibliotek potwierdziło powołanie stanowiska bibliotekarza systemowego, przy czym jego usytuowanie w strukturze organizacyjnej jest zróżnicowane: od funkcji wicedyrektora, który sprawuje obowiązki bibliotekarza systemowego, do samodzielnego stanowiska podległego np. kierownikowi Oddziału Opracowania Zbiorów lub kierownikowi Oddziału Opracowania Książek i Zbiorów Specjalnych. Bibliotekarzem systemowym w jednej z bibliotek jest np. kierownik Oddziału Systemów Informacyjnych. Zakres obowiązków bibliotekarzy systemowych jest porównywalny. Dotyczy głównie zapewniania prawidłowego funkcjonowania zintegrowanego komputerowego systemu do obsługi procesów bibliecznych, przyjmowania uwag od użytkowników systemu oraz udzielania informacji o wprowadzanych zmianach. Do obowiązków bibliotekarzy systemowych należy także szkolenie bibliotekarzy i organizowanie szkoleń dla użytkowników modułów informacyjno-wyszukiwawczych.

Pytanie szóste dotyczyło wprowadzania zmian organizacyjnych w strukturach bibliotek, w celu podniesienia poziomu usług dla użytkowników. W ostatnich kilku latach tylko dwie biblioteki takich zmian nie wprowadziły. Pozostałe biblioteki zastosowały szereg różnych innowacji w zakresie działalności. Polegały one m. in. na powołaniu nowych jednostek i stanowisk organizacyjnych lub na przekształceniach starych struktur. Przykładem takich jednostek są: Oddział Kolekcji Otwartych, Centrum Dokumentacji Europejskiej, Centrum Obsługi Użytkowników, Stanowisko ds. Reklamacji i Kontroli Wypożyczeń w Wypożyczalni Miejscowej. Wskazywano także na zmiany organizacyjne, które nie miały charakteru zmian strukturalnych, miały jednak bezpośredni wpływ na podniesienie jakości oferowanych usług. Było to przede wszystkim wydzielanie znacznej części księgozbiorów do udostępniania w wolnym dostępie do zbiorów, zwiększenie liczby stanowisk komputerowych do korzystania z baz danych, organizowanie dostępu do źródeł elektronicznych ze stanowisk komputerowych usytuowanych poza biblioteką, swobodny dostęp do usług kserograficznych, dłuższy czas otwarcia czyteln i wypożyczalni.

Siódme pytanie dotyczyło powoływania przez dyrekcję bibliotek zespołów zadaniowych. Takie zespoły nie funkcjonowały tylko w jednej bibliotece. W pozostałych bibliotekach zespoły zadaniowe były powoływane, m. in. w celu digitalizacji zbiorów bibliecznych, opracowania dokumentów regulujących prace biblioteki, organizacji wolnego dostępu do zbiorów, tworzenia bibliotek cyfrowych, projektowania strony www biblioteki. Najczęściej wymienianym celem pracy zespołów zadaniowych była digitalizacja

<sup>33</sup> U. A. Wojtasik: *Organizowanie dostępu do książek elektronicznych*. W: II Seminarium: Gromadzenie zbiorów – sztuka wyboru. Wrocław, 23-24 czerwca 2005 [online] 2005 [dostęp 10.05.2006]. Dostępny w Internecie: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/grom2/wojtasik.php>

<sup>34</sup> E. Krysiak: *Kto to jest „bibliotekarz systemowy”?* Bibliotekarz 1996 nr 10, s. 19

zbiorów oraz związane z tym zagadnienia, takie jak: testowanie programów, wybór dokumentów do digitalizacji, analiza praw autorskich w aspekcie biblioteki cyfrowej.

Ostatnie pytanie ankiety brzmiało: „Czy w związku z wejściem w życie postanowień nowej Ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* i opracowywaniem nowych statutów uczelni i regulaminów organizacyjnych bibliotek, Państwa Biblioteka przewiduje wprowadzenie zmian w strukturze organizacyjnej bibliotek głównych i sieci bibliotecznej?”. Wprowadzenie zmian zadeklarowało 6 bibliotek. Mają one polegać przede wszystkim na spłaszczeniu struktury organizacyjnej poprzez łączenie oddziałów oraz scalanie bibliotek instytutowych w biblioteki wydziałowe i włączenie ich do struktury organizacyjnej systemu biblioteczno-informacyjnego uczelni. Biblioteki wskazywały także na planowane zmiany w postaci połączenia oddziałów opracowania formalnego i rzeczowego w oddziały opracowania druków zwartych. Prace nad redakcją nowych regulaminów organizacyjnych stały się okazją do reorganizacji oddziałów i uporządkowania procesów w sferze opracowania formalnego i rzeczowego.

Przedstawiona ankieta miała charakter badań pilotażowych, których celem była ocena kierunków przekształceń struktur organizacyjnych w bibliotekach szkół wyższych i powinna stać się przyczynkiem do przeprowadzenia kompleksowych badań nad zmianami tych struktur. W najbliższej przyszłości badaniami można objąć takie zagadnienie jak sytuacja bibliotek specjalistycznych w strukturze bibliotecznej uczelni oraz zakres zadań i funkcje bibliotekarzy dziedzinowych, którzy w sytuacji łączenia bibliotek specjalistycznych w duże kilkudziesięcinowe agendy, mogą stanowić grupę pracowników, konsultantów w zakresie doboru, opracowania, udostępniania i obsługi informacyjnej użytkowników.

## ***Podsumowanie***

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają sformułować wniosek, że metody zarządzania przejęte z przedsiębiorstw produkcyjnych przenikają do instytucji non-profit w tym i także do bibliotek. W związku ze zmianami potrzeb użytkowników, biblioteki akademickie nie mogą pozostawać w swych dotychczasowych strukturach organizacyjnych i funkcjonować w ramach tradycyjnych zasad organizacji. Przyszłością bibliotek są struktury macierzowe, których zadaniem jest połączenie działań specjalistów w celu wykonywania większej liczby zadań koniecznych do efektywnego funkcjonowania organizacji oraz struktury zadaniowe, które złamią hierarchiczny model struktur i pozwolą na realizację określonych zadań.

Wymogiem czasu stają się badania jakości pracy i potrzeb użytkowników, innowacyjność i dążenie do struktur, które przy sprawnym zarządzaniu zapewnią wysoką efektywność usług bibliotecznych.

## Bibliografia

1. Cichy M.: *Rozwój nowych mediów i technik informacyjnych. Zmiany w organizacji i zarządzaniu*. W: Organizacja i zarządzanie biblioteką w aspekcie automatyzacji. Problemy i perspektywy. Materiały z ogólnopolskiego seminarium, Gdańsk, 8-9 grudnia 1997 r. Warszawa: CUKB, 1998, s. 75-93
2. Deming W. E.: *Out of the crisis*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986
3. Derfert-Wolf L., Skibicka T.: *Praktyczne zastosowanie TQM w zarządzaniu biblioteką*. W: Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej. Materiały z konferencji (Kraków, 28-30 września 1998). Kraków: Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej, 1998, s. 37-54
4. Derfert-Wolf L.: *Konferencja „Zarządzanie przez jakość w bibliotece akademickiej”*. W: Międzynarodowa konferencja „Zarządzanie przez jakość w bibliotece akademickiej” [online]. Warszawa: SBP, Komisja Wydawnictw Elektronicznych, 2000, [dostęp 28.05.2006]. Dostępny w Internecie: [http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/intro\\_pl.html](http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/intro_pl.html)
5. Derfert-Wolf L.: *Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej*, W: Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach. Poznań: Wydaw. Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2004, s. 51-70
6. Derfert-Wolf L.: *Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej*, Bibliotekarz 2003, nr 12, s. 11
7. Dziadkiewicz W.: *Struktury organizacyjne bibliotek akademickich – odbiciem zmian*. W: Badania porównawcze polskich bibliotek naukowych. Materiały z konferencji 19-21 września 2001. Kraków: Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej, 2001, s. 141-155
8. Edelman E., Karadysz E.: *Udział Biblioteki Głównej w otrzymaniu certyfikatu ISO 9001 przez Wyższą Szkołę Morską w Szczecinie*. W: Międzynarodowa konferencja „Zarządzanie przez jakość w bibliotece akademickiej” [online]. Warszawa: SBP, Komisja Wydawnictw Elektronicznych, 2000, [dostęp 28.05.2006]. Dostępny w Internecie: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/edelman.html>
9. Feret B., Dobrzyńska-Lankosz E.: *Nowoczesne techniki zarządzania – teoria a praktyka*. W: Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej. Materiały z konferencji (Kraków, 28-30 września 1998). Kraków: Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej, 1998, s. 55-66
10. Feret B., Marcinek M.: *Przyszłość bibliotek i bibliotekarzy akademickich. Studium wykorzystujące metodę delficką*, Biuletyn EBIB [online] 2000 nr 1 [dostęp 26.05.2006]. Dostępny w Internecie: <http://ebib.oss.wroc.pl/arc/e009-06.html>
11. Feret B., Marcinek M.: *Przyszłość bibliotek i bibliotekarzy akademickich. Studium wykorzystujące metodę delficką – kontynuacja*, Biuletyn EBIB [online] 2005 nr 7 [dostęp 26.05.2006]. Dostępny w Internecie: [http://ebib.oss.wroc.pl/2005/68/feret\\_marcinek.php](http://ebib.oss.wroc.pl/2005/68/feret_marcinek.php)
12. Głowacka E.: *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Toruń: Wydaw. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2000

13. Grudzewski W. M., Hejduk I. K.: *Metody projektowania systemów zarządzania*. Warszawa: Difin, 2004
14. Huczak M.: *Benchmarking jako metoda poprawy efektywności zarządzania biblioteką*, Biuletyn EBIB [online] 2002 nr 3 [dostęp 28.05.2006]. Dostępny w Internecie: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/32/huczek2.php>
15. Konieczna D.: *Organizacja pracy bibliotek akademickich w aspekcie automatyzacji działalności bibliotecznej i potrzeb użytkowników*. W: Rola i funkcje nowoczesnej biblioteki akademickiej. Materiały z konferencji zorganizowanej z okazji 50-lecia UMK 27-29 września 1995 r. Toruń: Wydaw. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 1996, s. 153-165
16. Krysiak E.: *Kto to jest „bibliotekarz systemowy”?* Bibliotekarz 1996 nr 10, s. 19
17. Leitner-Zemanek B.: *Planowanie strategiczne w bibliotece uczelnianej*, Przegląd Biblioteczny 1995 z. 1, s. 63-70
18. Nowak M.: *Lean management – nowoczesna strategia zarządzania. Propozycja dla bibliotek*, Biblioteka 2005 nr 9 (18), s. 75-94
19. Penc J.: *Leksykon biznesu. Słownik angielsko-polski*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 1997
20. PN-EN ISO 9001 : 2001. *Systemy Zarządzania Jakością – Wymagania*
21. PN-ISO 5127 : 2005. *Informacja i dokumentacja. Terminologia*
22. *Prawo o szkolnictwie wyższym. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r.* Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej. 2005, nr 164, poz. 1365
23. Sójka J.: *Promocja w strategii marketingowej biblioteki*. Poznań: Akademia Ekonomiczna, 1994
24. Szymorowska T. E.: *Strategia Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej-Książnicy Kopernikańskiej w Toruniu*. W: Ogólnopolska Konferencja: Od strategii organizacji do polityki jakości – etapy wdrażania ISO 9001, Toruń 17-18 czerwca 2004 [online]. Toruń: Wojewódzka Biblioteka Publiczna-Książnica Kopernikańska w Toruniu, 2004, [dostęp 30.05.2006]. Dostępny w Internecie: <http://www2.ksiaznica.torun.pl/odstrat/szymorowska.html>
25. Wojciechowska M.: *Wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania w pracy bibliotek*. W: Menedżer w bibliotece – profesjonalista, aktor, lider [online]. Wrocław: Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej [dostęp 28.05.2006]. Dostępny w Internecie: [http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user\\_upload/biblioteka/doc/Konferencja\\_2005/Wykorzystanie\\_nowoczesnych\\_metod\\_zarz\\_dzania.htm](http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user_upload/biblioteka/doc/Konferencja_2005/Wykorzystanie_nowoczesnych_metod_zarz_dzania.htm)
26. Wojciechowski J.: *Biblioteka akademicka: możliwe zmiany organizacji*. W: Stan i potrzeby polskich bibliotek uczelnianych. Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej Poznań, 13-15.11.2002. Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, 2002, s. 27-46
27. Wojciechowski J.: *Marketing w bibliotece*. Warszawa: Omega, 1993
28. Wojciechowski J.: *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1997

29. Wojtasik U. A.: *Organizowanie dostępu do książek elektronicznych*. W: II Seminarium. Gromadzenie zbiorów – sztuka wyboru [online]. Wrocław: SBP, Komisja Wydawnictw Elektronicznych, 2005 [dostęp 10.05.2006]. Dostępny w Internecie: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/grom2/wojtasik.php>
30. *Zarządzenie Ministra Szkolnictwa Wyższego za dnia 20 stycznia 1964 roku (DP-III-7/2/64) w sprawie zatwierdzania struktury organizacyjnej bibliotek głównych szkół wyższych, podległych Ministrowi Szkolnictwa Wyższego*. Dziennik Urzędowy Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego 1964 nr 1 poz. 6
31. Zybert E. B.: *Nowe tendencje w zakresie organizacji i zarządzania bibliotekami*. W: *Organizacja i zarządzanie biblioteką w aspekcie automatyzacji. Problemy i perspektywy*. Materiały z ogólnopolskiego seminarium, Gdańsk, 8-9 grudnia 1997 r. Warszawa: CUKB, 1998, s. 26-38

## **Contemporary management methods and the structure of work organization in academic libraries**

*The necessity to introduce changes in the organization of work in libraries has been caused by introducing new telecommunications technologies, by implementing integrated computer systems such as programs for managing the resources and distributing information, as well as by creating digital libraries.*

*Library – a non-profit institution – needs one efficient management system which has to be complex but also flexible enough to cooperate with the systems for managing human resources, finances, information and knowledge. The development of academic libraries is determined by implementing changes in the organization of work in the individual departmental libraries of higher education institutions. In the times of new management theories, the traditional, hierarchical management models have lost their effectiveness. The following paper presents new methods of organizing and managing libraries. They rely on team work, job rotation and sharing among the staff, low levels of formality and centralization, as well as on cooperation among teams. All these measures aim at making access to knowledge and information more efficient.*